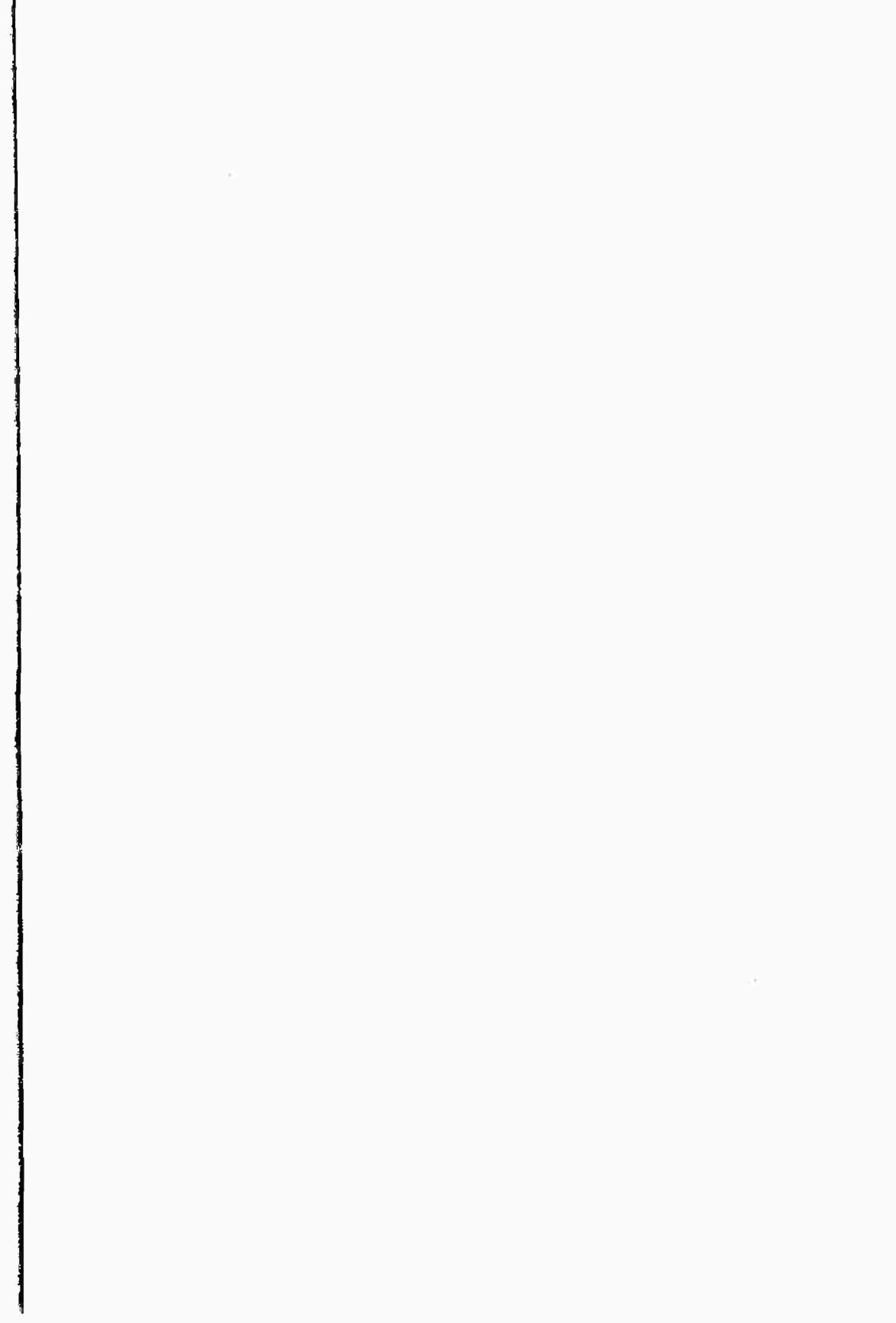


السلطة والنفوذ في التنظيم



إن من العوامل الأساسية المؤثرة في السلوك الإنساني والتي تتواجد بدرجات مختلفة من الحدة في المجال الاجتماعي الذي يتصرف الإنسان داخله هي السلطة التي يملكها البعض لتوجيه سلوك الآخرين نحو غايات معينة .

ودراسة موضوع السلطة كثيراً ما يكون في نطاق نظريات سياسية تحاول الإجابة على هذا السؤال: ما هي أحسن الطرق لتوزيع السلطة في الدولة أو المجتمع بينما من الملاحظ أن ظاهرة السلطة تتواجد في كل تنظيم اجتماعي أو مؤسسة اجتماعية. ومن الملاحظ أيضاً أنه في بعض الأحيان وخاصة في منظمات العمل يملك بعض الأفراد السلطة بصفة رسمية ولكنها سلطة لا تنفذ أي لا تؤثر كما يريد هؤلاء على سلوك الذين يخضعون رسمياً لهذه السلطة أما في حالات أخرى تكون السلطة ذات نجاعة كبيرة أي إن الطاعة التي تصحبها تكاد تكون مطلقة .

ثم إن السلطة ككل ظاهرة اجتماعية أو نفسية تخضع إلى حركية معينة تجعلها تنتقل من مراكز إلى مراكز أخرى وتتخذ معاني مختلفة (أي تتولد عنها اتجاهات وتصرفات مختلفة، سواء كان الأمر يتعلق بالذين يملكون السلطة أو بالذين يخضعون لها).

وهذا سواء في المجتمعات الواسعة أو الجماعات المحدودة التي

تعمل في نطاق مؤسسات اجتماعية ضيقة نسبياً.

كل هذه الملاحظات تحمل على التساؤل عن منابع السلطة والعلاقة بين السلطة والنفوذ وحركية السلطة والنفوذ داخل المنظمات الاجتماعية وعلاقة كل ذلك ببعض خصائص المجتمع الأخرى أو ببعض خصائص الأفراد.

1 - منبع السلطة:

الكتابات العديدة التي طرقت موضوع السلطة لا تحصى وتنتمي إلى ميادين متعددة (فلسفة - سياسة - علم نفس - علم اجتماع - أدب - تصرف . . .) ولكن (MICHEL- CROZIER) يقول في كتاب نشره في أواخر 1977 أنه برغم أن عديد الكتابات في الوقت الحاضر تعج بمفاهيم السلطة وعلاقات السيطرة أو الهيمنة ومباشرة السلطة فإنها في أغلب الأحيان تستعمل هذه المفاهيم بمعنى الخاصية الفردية أو الملكية التي تفرض نفسها بصفة آلية ولكن بدون أن يفسر الكاتب بصفة موضوعية ما هو منبعها بل يطغى في التحليل المعنى التقييمي حسب ايديولوجية الكاتب واتجاهاته. فعند البعض تقدم السلطة كعنصر شرعي وحتمي (Nécessaire) وعند الآخرين كتعدي وسيطرة واستفزاز⁽¹⁾.

ورغم أن هذا يطبق على عديد من الكتابات المعاصرة إلا أن هناك بعض العلماء الذين بنوا نظريات كاملة تلقي أضواء على أصول السلطة ولو أن هذه النظريات متأثرة نوعاً ما بالواقع التاريخي الذي نشأت فيه فهي لم تفقد قدرتها على تفسير ظواهر سلطوية معاصرة.

واعتباراً أن اهتمامنا بموضوع السلطة والنفوذ في المنظمة انتقينا أساساً

(1) CROZIER M. L'acteur et le système; Seuil 1977 «Le pouvoir reste l'éternel blanc (1) dans nos theories de l'action sociale» p 23- 24.

(2) ابن خلدون، المقدمة (القرن التاسع للهجرة) نشر دار الكتاب اللبناني بيروت 1956.

نظريتين للبحث وهي نظرية ابن خلدون⁽²⁾ ونظرية (Weber)⁽¹⁾ الأولى لأنها تنطلق من محيط عربي إسلامي في طور من أطوار تطوره وتحتوي على مفاهيم يمكن تطبيقها على بعض المؤسسات والمنظمات المعاصرة والأخرى لأنها تحلل على الأخص موضوع السلطة في المنظمة.

1.1 - نظرية العصبية عند ابن خلدون :

في تحليله لظاهرة السلطة ينطلق ابن خلدون من هذه الفرضيات :

(أ) إن إرادة التغلب على الغير خاصية نفسية طبيعية :

ويقول «إن إرادة التغلب هي من مطالب النفس وخلق التأله هو من طباع البشرية فمن لا قدرة له لا يلتفت إليه أحد». وبالتالي فإن أغلبية الناس يخضعون لمن تكون له الغلبة «ليس كل أحد مالك أمر نفسه... فمن الغالب أن يكون الإنسان في ملكة غيره ولا بد» (ص 222) وفي هذا القول إقرار بحتمية خضوع الأفراد الذين ليست لهم الغلبة لغيرهم.

(ب) إن رئاسة القوم تكون بالغلبة والغلبة تكون بالعصبية :

والعصبية هي كذلك ناتجة عن ظاهرة طبيعية في البشر حسب ابن خلدون. ويقول في الفصل الثامن من المقدمة (ص 228) «في أن العصبية إنما تكون من الالتحام بالنسب أو ما في معناه وذلك أن صلة الرحم طبيعي في البشر إلا في الأقل ومن صلتها النعرة على ذوي القربى وأهل الأرحام أن ينالهم ضيم أو تصيهم هلكة فإن القريب يجد في نفسه غضاضة من ظلم قريبه أو العداة عليه ويود لو يحول بينه وبين ما يصله من المعاطب والمهالك نزعة طبيعية في البشر منذ كانوا فإذا كان النسب المتواصل بين المتناصرين قريباً جداً بحيث حصل به الاتحاد والالتحام كانت الوصلة ظاهرة فاستدعت ذلك بمجردا ووضوحها وإذا بعد النسب بعض الشيء فربما تنوسي بعضها

MAX WEBER, *Economie et société*, Oeuvre posthume, 1ère édition allemande (1) 1921, Traduction Française, Plon 1971.

وبقي منها شهرة فتحمل على النصر لذوي نسبه بالأمر المشهور منه فراراً من الغضاضة التي يتوهمها في نفسه من ظلم من هو منسوب إليه بوجه ومن هذا الباب الولاء والحلف إذ نكرة كل أحد على أهل ولائه وحلفه للإلفة التي تلحق النفس من اهتضام جارها أو قريبها أو نسيها بوجه من وجوه النسب أو قريباً منها. . . .» (ص 228) ويفهم من هذا القول أن العصبية هي بمثابة اللحمة التي تشد الأشخاص لا بحكم روابط الدم والنسب فحسب بل تتعدى هذا المحيط الضيق نسبياً وتنطلق إلى قرابة وهمية أو جيرة وهذا لا يحد من أهمية العصبية بشيء فالنسب «علم لا ينفع وجهالة لا تضر» ولكن «نفعه إنما هو في هذه الوصلة والالتحام».

وكلما قويت العصبية عند قوم ما كلما كبر احتمال اختصاص أحد أفرادها بالرياسة ولا يفسر ابن خلدون الكيفية التي يرتقي بها شخص دون آخر إلى مركز السلطة ولعله يعتبر ضمناً أن هذا يكون بحكم السلم الاجتماعي داخل القوم وتباين القوة بين العصبيات الفرعية داخل القبيل⁽¹⁾ إلا أنه يبين أن قوة الرئيس مستمدة من عصبية قومه وأن قوة هذه العصبية تتعدى عصبيات الأقسام الآخرين. . . .» الرياسة لا تكون إلا بالغللب والغلب إنما يكون بالعصبية كما قدمناه فلا بد في الرياسة على القوم أن تكون من عصبية غالبية لعصبياتهم واحدة واحدة لأن كل عصبية إذا أحست بغللب عصبية الرئيس لهم أقروا بالإذعان والاتباع» (ص 234).

(ث) حاجة المجتمع إلى حاكم هي حاجة طبيعية :

وبرغم أن العصبية في رأي ابن خلدون هي بمثابة المحرك للحياة الاجتماعية «بها تكون الحماية والمدافعة والمطالبة وكل أمر يجتمع عليه» إلا أنها تولد السلطة التي يوافق وجودها حاجة اجتماعية طبيعية «وقدمنا أن الأدميين يحتاجون في كل اجتماع إلى وازع وحاكم يزع بعضهم عن بعض فلا بد أن يكون متغلباً عليهم بتلك العصبية وإلا لم تتم قدرته على ذلك»

(1) انظر ص 249.

(ص 249) ومن هذا التحليل نفهم أن نظرية ابن خلدون تنطلق من اعتبار ظواهر طبيعية نفسية واجتماعية لتفسير ظاهرة الرئاسة كالاتي :

رغبة التغلب + حاجة المجتمع إلى وازع وحاكم + النسب وقوة العصبية ←
ظهور رئيس

ولعل هذا التحليل ينطبق على مجتمع بدائي يغلب عليه نظام القبائل والعشائر والقطرة. ولكن تطور المجتمعات يجعلها تبتعد شيئاً فشيئاً عن الخضوع التام للعناصر الطبيعية المؤثرة بل تعتمد إلى التأثير بدورها على هذه العناصر وتجد في المجتمع من يستغل قوتها لفائدته فتحدث حركية في انتقال السلطة بدون أن يكون ذلك ناتجاً عن قوة العصبية.

حركية السلطة في نظرية ابن خلدون:

بين هذا العالم أن النسب إلى جماعة ملتزمة ذات عصبية قوية هو العنصر الهام في تفسير اختصاص الفرد بالسلطة ولكن بحكم التطور وحتى في عصر ابن خلدون استعمل النسب بصفة زائفة للاستحواذ على السلطة فهناك من يدعي كذباً انتسابه إلى أهل ذوي فضيلة ما ويستولون على الحكم رغم زيف ادعائهم ويذكر ابن خلدون العديد من الأمثلة بين أمراء عصره الذين ادعوا أنهم من العرب الأصليين أو من سلالة أبي بكر الصديق وغيره ويدلل ابن خلدون على كذبهم بالتلويح إلى لهجاتهم أو إلى أصل أسمائهم . . .

ويقول «إن البيت والشرف بالأصالة والحقيقة لأهل العصبية ويكون لغيرهم بالمجاز والشبه» (ص 238).

وقد يبدي ابن خلدون رأياً مناهضاً لهذا السلوك لما تتسم نظريته بطابع المحافظة حسب المفاهيم العصرية فهو يؤمن بأن «الناس في نشأتهم وتناسلهم معادن».

إلا أن هذا لم يمنعه من تفسير حركية السلطة سواء في انتقالها أو في

مفهومها فهو حسب علمنا أول من فرق بين مفهوم «الرئاسة»⁽¹⁾ التي تنشأ على أسس طبيعية وتحترم طبيعة الإنسان «والملك» الذي يقوم على القهر. «فالملك أمر زائد على الرئاسة إنما هي سؤدد وصاحبها متبوع وليس له عليهم قهر في أحكامه وأما الملك فهو التغلب والحكم والقهر».

ولا يمنع أن تتطور الرئاسة إلى ملك فصاحب العصبية إذا بلغ رتبة طلب ما فوقها (ص 249) ويرى ابن خلدون في الملك شيئاً سلبياً وخطيراً إذ انه يقتل البأس ويضعف الأمة وهذا الرأي يتماشى مع منطق نظريته إذا تذكرنا أن القوة الحقيقية في نظره تكمن في القوى الطبيعية (العصبية الرغبة في التغلب).

وقد دلت بعض الدراسات الأنثروبولوجية الحديثة على صحة هذه النظرية في أن «الرئيس الطبيعي» في المجتمعات البدائية لا يتحكم في غيره بالقهر ويقول (HOEBEL)⁽²⁾ إن العديد من الأقوام يحكمها الرأي العام أكثر من أي سلطة مؤسسة ويعطي مثال هنود أمريكا الشمالية حيث يعمل رؤسائهم كمستشارين فحسب. ويذكر (A. KARDINER)⁽³⁾ أحد القبائل «الزونيين» التي تسكن في جنوب أمريكا والتي قلدت النظام الحكومي الإسباني. ولكنها اقتصرت على الشكل فقط لأن أهل هاته القبيلة لا يدركون أن السلطة يمكن أن تستعمل في استغلال الآخرين. وفي قبيلة إفريقية (الشيلوك) توجد طرق سرية ولكنها مبنية على قيم اجتماعية للقضاء على الملك إذا أصبح لا يتمتع بالشعبية.

ويصحب تطور المجتمعات ابتعادها عن التنظيم الطبيعي وشرعية العصبية المطلقة وتتحول الرئاسة إلى ملك ويبدأ البحث عن أسباب لشرعية السلطة كي يتحقق النفوذ.

(1) وذكرونا هذه بالفرقة الحديثة نسبياً في اللغة الفرنسية بين مفهوم Chef et Learder

(2) HOEBEL, Manuel d'anthropologie Culturelle 1968, pp.310-343.

(3) A. KARDINER, L'individu dans sa société 1969.

2.1 - السلطة العصرية ونظرية (Weber):

في كتابه (الاقتصاد والمجتمع) خصص فيبر فصلاً مطولاً لتحليل المثال السلطوي المعاصر وهو سلطة البيروقراطية وقبل هذا التحليل أعطى تعريفاً للنفوذ والسلطة.

1.2.1 - النفوذ ومنابع شرعيته:

تعريف: النفوذ هو فرصة يلاقيها نظام ما في الطاعة والانقياد ويرتكز مدى سريان مفعول النفوذ على أسس شرعيته ويمكن أن يكون ساري المفعول بحكم أسباب متعددة بداية من العادة الرتبية (يخضع المرؤوسون لمن يقودهم لأنهم لا يفكرون في غير ذلك) حتى الغايات العقلانية المسيطرة فيخضع للسلطة لأمر أو غاية تحقق بهذا الخضوع. فكل سلوك فيه نفوذ لا بد أن تصحبه إرادة في الطاعة مهما كانت قليلة وبالتالي مصلحة ظاهرة أو باطنة في الطاعة. هذا مع العلم أن كل انصياع ليس حتماً صادقاً بل يمكن أن يكون ظاهرياً إما لانتهاز فرصة معينة أو لأسباب مادية معينة أو لأن الأشخاص أو الجماعات الخاضعين لا يقدرّون على مقاومة السلطة بحكم ضعفهم وقلة إمكانياتهم.

وقد بينت التجربة أن أي سلطة نافذة لا تكتفي - لتحقيق دوامها - بالاعتماد على أسباب مادية اقتصادية أو عقلانية بحتة بل على العكس من ذلك ترى كل سلطة تحاول خلق شعور بشرعيتها وتتعهد (Entretient) هذا الشعور وتحافظ عليه، فتتحقق النفوذ يكون على هذا الشكل:

رغبة في الانصياع لتلبية حاجيات معينة + شعور بشرعية السلطة ← نفوذ

ويعمد فيبر إلى تصنيف نماذج السلطة حسب مبررات شرعيتها فيحدد ثلاثة نماذج أساسية:

(أ) السلطة العقلانية: (Domination rationnelle) هي التي تبنى على

شرعية القوانين الموضوعية وحق الذين لهم السلطة القانونية بأن يعطوا الأوامر والتوجيهات.

(ب) السلطة التقليدية: (Domination Traditionnelle) وهي التي تبنى على الإيمان بقدسية التقاليد وصلوحيتها لكل زمان ومكان وشرعية الذين يحكمون بالاعتماد عليها.

(ت) السلطة اللدنية أو الكرزمازية: (Domination Charismatique) وتعتمد على الخضوع لخاصية مقدسة أو صفة بطولية أو قيمة مثالية كلها خارقة للعادة ومجسمة في شخص تطاع كل أوامره.

وهذه النماذج الثلاثة لم تتخذ شكلاً مطلقاً لا في الواقع المعاصر ولا في تاريخ البشرية فكثيراً ما يتحقق النفوذ بناء على مزيج من الشرعية التقليدية أو اللدنية أو العقلانية ولكن الصور التي تغلب على المجتمعات المصنعة حسب فيبر هي السلطة العقلانية وتتجسم في الإدارة البيروقراطية.

2.2.1 - الإدارة البيروقراطية (La direction administrative

bureaucratique) :

يعتبر فيبر أن هذه الإدارة تمثل الطريقة الأكثر عقلانية لممارسة النفوذ بالمقارنة مع الطرق التي سبقتها وذلك للأسباب التالية:

- اعتمادها على القوانين: يعطيها خاصيات متميزة كالبدقة والاستمرارية ويجعلها تحمل على الانضباط والصرامة وتوحي بالثقة وبالتالي فهي توقعية (Caractéristique de la prévisibilité) يعني ذلك أنه سواء بالنسبة لمن يملك السلطة أو لمن يخضعون لها فهم يعرفون مسبقاً الإطار الذي يحدد السلوك وهو الإطار القانوني ويمكن إذن التوقع بدقة نسبية هذا السلوك.

- اتساع ميدان تطبيقها: فهو عام وشامل إذ يمكن تطبيق الإدارة البيروقراطية على كل ميادين النشاط.

- قابليتها للتحسين من الناحية الفنية حتى يتحقق أكثر قدر ممكن من

النجاعة والانتاج. ومن ناحية أخرى يرى فيبر أن هذه الطريقة لا يمكن حتى الامتناع عنها إذ تفرضها الحاجة لإدارة الحشود (Les Masses) (من الناس أو من المنتج).⁽¹⁾

والملاحظ أن نظريته هذه نشأت في فترة تاريخية اختصت بالتطور الصناعي وبروز الأنظمة السياسية الشمولية (Régimes totalitaires) حيث تسيطر السلطة السياسية سيطرة عامة على كل مظاهر المجتمع وطاقاته المنتجة (أوآخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين) وبما أن الإدارة البيروقراطية سلطة عقلانية فهي تبرز شرعيتها بواسطة عنصر عقلاني ألا وهو المعرفة المختصة (Savoir spécialisé) ويساعد على ذلك حاجة التقدم التكنولوجي في الاقتصاد العصري سواء كان النظام رأسمالياً أو اشتراكياً. والذي يزيد في حتمية النفوذ الإداري البيروقراطي أن الذين يخضعون له وفي حالة ما إذا أرادوا التخلص منه فلا بد لهم من تكوين تنظيم مناهض يتعرض بدوره إلى البيروقراطية.

ومما يبرر هذه النظرية اننا نرى اليوم العديد من الأحزاب والنقابات المعارضة للأنظمة السياسية الحاكمة يطغى عليها التنظيم البيروقراطي في صنع القوانين والسلم التدريجي للسلطة.

3.2.1 - حركية السلطة في النظام البيروقراطي:

وبمرور التجربة في استعمال النظام البيروقراطي اتخذ هذا الأخير صورة «النظام العلمي للسلطة» الذي يعتمد على المعرفة قبل كل شيء.

ولكن المشكل في هذا النظام أنه مع تطوره يجعل من الصعب تحديد ومعرفة من يمسك بمقاليد السلطة إذ كل نفوذ هو نفوذ نسبي بحكم تعدد الاختصاصات. ويلاحظ فيبر أن نفوذ المستشار المختص يصبح أحياناً أهم وأنجع من سلطة الذي انتدبه ليشير عليه.

وفي كتاب نشره (J.K. GALBRAITH)⁽¹⁾ سنة 1967 بين هذا العالم

J.K. GALBRAITH. Le Nouvel Etat Industriel, trad. fr. Gallémard, 1969.

(1)

الاجتماعي والاقتصادي الأمريكي كيف أن السلطة في وقتنا الحاضر وخاصة في المؤسسات انتقلت من أيدي المالكين إلى طبقة الفنيين (La Technostructure) التي تملك وحدها المعلومات لإدارة السلطة وممارستها.

وعن تطور البيروقراطية لاحظ (V.A. Thompson 1966) أن هناك من التغييرات داخل المنظمة التي تخل بشرعية السلطة الهيرركية منها خاصة فقدان المعرفة المختصة بحكم التقدم العلمي والتكنولوجي ولكن البيروقراطية تعتمد في هذه الحالة على المحتوى المعنوي للهيرركية الذي يرتبط بالمكانة في السلم الإداري للمحافظة على سلطتها.

وقد بينت دراسات أخرى في علم الاجتماع⁽¹⁾ أن الأفراد والجماعات في المجتمعات المعاصرة أصبحت تخضع لأشكال متعددة من السلطة لا تعرف مآناها الحقيقي وهي سلطة تتواجد وتتحكم في كل الظروف والعلاقات الاجتماعية والرأي العام والحياة الخاصة.

وتجدر الملاحظة هنا بمدى أهمية النظرية الفيسرية وقدرتها التنبؤية بمستقبل المجتمع المصنع وخضوعه لهذا النموذج من السلطة الموضوع بصفة علمية تزيد بصفة مستمرة في نجاعة نفوذها. ولم يمنع ذلك من نقد هذه النظرية على ضوء التطورات الأخيرة للمجتمعات نذكر خاصة النقد الذي وجهه MARCUSE⁽²⁾ لغير لعدم مناقشته هذا النظام (البورجوازي) العلمي ولعدم توقعه أن المجتمعات تحمل في طيات ثقافتها غير العلمية طاقات تمكنها من إحباط أو على الأقل الحد من النفوذ البيروقراطي.

3.1 - ملاحظات عامة حول نظرتي ابن خلدون وفير:

من الملاحظ أن هناك وجه من الشبه في طريقة التحليل بين ابن خلدون وفير ولو أن طريقتهما في البحث والتبرير متباينة نرى أن النظريتين

Cf. GROZIER, Touraine, Blau & Schoenherr... (1)

H. MARCUSE. Culture et société, 1970 ed. Minuit. (2)

حاولنا تحديد منبع السلطة وشرعيتها التي تحولها إلى نفوذ ناجع ثم إن هاتين النظريتين انطلقتا من نظرة ثاقبة لمجتمعين متباينين كل التباين ولكنهما انتهتا إلى اكتشاف مؤشرات لدينامية السلطة وانتقالها من طبقة إلى طبقة أو من صنف بشري إلى صنف آخر.

والذي جعل هذا الاكتشاف ممكناً هو التفرقة بين السلطة ومبررها الشرعي ومحركها واعتبار أن الذين لا يملكون مبرراً بصفة طبيعية يمكن لهم استعمال طرق للحصول عليه وبالتالي على السلطة والذي يمكن استنتاجه من النظريتين أن السلطة ليست موهبة أو صفة شخصية بل نتاج حركة اجتماعية وتطور تاريخي اجتماعي، اقتصادي، وسياسي.

والملاحظ أن هذا يتعارض مع المدخل السيكولوجي لدراسة السلطة L'approche Psychologique الذي يركز على السمات والخصائص والقدرات التي يتميز بها القائد دون غيره من أفراد الجماعة.

5- السلطة والنفوذ في المنظمة:

تعددت المدارس في الإدارة وعلم النفس الاجتماعي التي حاولت إيجاد أنجع طرق لتوزيع السلطة كي يتحقق النفوذ يعني كي يقبل المرؤوسون نوع السلطة التي يخضعون لها ويرغبون في طاعتها حسب تعبير فيبر.

وفيما يلي سنقدم النظريتين الأحدث والنقد الموجه لها:

1.2 - نظرية العلاقات الإنسانية:

ركزت هذه المدرسة ومؤسسها (E. MAYO) على وجود ازدواجية سلطوية داخل المؤسسة: السلطة الرسمية الناتجة عن الهيكل التنظيمي والسلطة غير الرسمية وهي من مسمولات «القائد» وهي التي تنبع من الجماعة وتجسم غاياتها وتعبر عن استراتيجيتها. وكثيراً ما يكون الإيمان بشرعية سلطة القائد أقوى من الإيمان بشرعية الرئيس الرسمي فيكون نفوذ الأول أنجع من

نفوذ السلطة الرسمية التي تبدو مفروضة عنوة وليست لها سوى الشرعية البيروقراطية أي المعرفة المختصة والمكانة في السلم الهيرركي - وتوصي مدرسة العلاقات الإنسانية المتصرفين بحسن اختيار الرؤساء الرسميين وذلك بالاعتماد على صفاتهم الانسانية والأخلاقية الطيبة زيادة على قدرتهم الفنية حتى يكونوا مقبولين من طرف مرؤوسيههم ويجلبوا الشعور بشرعية سلطتهم ويتحقق النفوذ. وإذا كان الرؤساء لا يتصفون بالخصال المرجوة يمكن تكوينهم في ميدان علم النفس الاجتماعي كي يطلعوا على خاصيات النفس البشرية والمؤثرات على السلوك.

ولو حللنا هذا المذهب في التصرف البشري وتوزيع السلطة على ضوء نظرية فيبر (WEBER) لأمكننا القول ان مدرسة العلاقات الإنسانية تذهب إلى غاية إضافة شرعية «لدنية» إلى الشرعية العقلانية التي يتمتع بها (على الأقل نظرياً) الرؤساء الرسميون فبحكم صفاتهم الشخصية أو بحكم تكوينهم في ميدان علم النفس الاجتماعي سيتصرفون تصرفاً يجعل المرؤوسين يؤمنون بأنهم لا يخضعون لسلطة قاهرة بل يخضعون تلقائياً لأشخاص يمتازون عنهم بفضائل (فضيلة المعرفة) وفي الآن نفسه يدركون طموحاتهم ورغباتهم وكل هذا يزيد في الشعور بشرعية السلطة ونجاعة النفوذ.

وأما من ناحية تطبيق هذه النظرية التي ظهرت في العشرينات من هذا القرن فقد أخذت نجاعتها في الانخفاض المتزايد مع تطور الحركة العمالية وارتفاع الوعي بالهوية الجماعية عند الطبقات العاملة (Conscience ouvrière).

2.2 - نظرية السلطة والطرق العصرية في التصرف البشري:

حاولت النظريات الحديثة لعلم التصرف البشري والتي برزت في الستينات انطلاقاً من بحوث أهمها التي قدمها MAC. GREGOR (نظرية Y) P.DRÜCER (التصرف بالأهداف) (Gestion par objectifs) وجماعة Tavis-tock Institute (التصرف الإنساني الذي يدمج أهداف العاملين في أهداف المؤسسة)، حاولت هذه النظريات بناء طرق في العمل والتنظيم لا يشعر فيها

الفرد بخضوعه لأية سلطة كانت، بل يعمل على أساس معرفة بأهداف شغله وأهداف المنظمة وشعور بالمسؤولية سواء كان الفرد منعزلاً أو عضواً في جماعة صغيرة مستقلة نسبياً (Groupe autonome) بهذه الطريقة لا يجد العامل أو الموظف أو الإطار أي سلطة مجسمة في شخص بل يعمل داخل إطار محدد تكون فيه مسؤوليته مبينة ولا يآتمر إلا بهذه المسؤولية.

وقد أبهرت هذه النظريات العديد من المفكرين والصناعيين الذين أقبلوا على تطبيقها رغم ما كلفهم ذلك من استثمارات يحتمها تغيير نظام العمل (قطع سلاسل الانتاج لتكوين مجموعات مستقلة وإثراء العمل . . .).

وتبنى المكتب الدولي للشغل هذه النظريات وقام بدراسات تؤيد نجاعة طرق التصرف المبنية على إعطاء المسؤولية للعامل الفرد وللجماعات.

3.2 - النقد السوسيولوجي :

1.3.2 - التنظيم العصري يجسم نوعاً جديداً من طرق النفوذ :

يقول (BLAU & SCHOENHERR)⁽¹⁾ ان الذين يوجدون اليوم في مراكز السلطة يستعملون نفوذاً ربما يفوق نفوذ أي طاغية عرفه التاريخ ففي التجربة اليومية لا يكون النفوذ مباشراً أي لا يوجد حتماً شخص يراقب شخصاً آخر ويملي عليه فعل ما يريده هو ولكن النفوذ يتمثل في إخضاع الإنسان لمنطق يسيطر على الموقف ويحكم العمل طبقاً لنماذج ومعايير مبرمجة من قبل ومستبطنة.

وهذا النوع من السلطة التنظيمية (pouvoir Organisationnel) يستعمل وسائل شتى منها :

- الانضباط للقوانين كما تفرض ذلك الإدارة البيروقراطية .

P. BLAU & F. SCHOENHERR. The structure of Organizations, N.Y. 1971, in (1) People an organization G. SALAMAN & K. THOMPSON et. 1975 P. 13-24.

- إيجاد تطابق بين القواعد المشروعة والأوامر التي تعطى وتتلقى عند ممارسة العمل اليومي .

وهذا ما يحمل على وضع قواعد عمل أكثر دقة وتفصيلاً وهي قواعد تحد لا من حرية المرؤوسين فحسب بل وحتى حرية الرؤساء ولو أن هؤلاء في بعض الأحيان وضعوا القوانين لمصلحتهم .

- التحفيز وهو كذلك نوع من أنواع الوسائل للنفوذ .

فالأجر المرتبط بالإنتاج والترقية كل ذلك يزيد في التبعية للمنظمة ويحمل على الخضوع لسلطتها والانسجام مع قوانينها .

- التكنولوجيا وهي وسيلة للنفوذ ذات وجهين :

* إما أن تكون سرعة الآلة أو السلسلة (Chaîne de Production) المضبوطة مسبقاً تسيطر على حركات العامل .

* وإما أن يكون العاملون المتدبون بحكم اختصاصهم وميولهم الوظيفية سيعملون من تلقاء أنفسهم على تطبيق ما قد وضع في نطاق التخطيطات العامة وعلى تحقيق أكثر نجاعة ممكنة لشغلهم .

وفي توزيع العاملين على الوظائف حسب اختصاصاتهم هناك تقليل من الحاجة إلى استعمال السلطة الإدارية المباشرة (Pouvoir Hiérarchique) عن طريق الثواب والعقاب ويستتج Blau & Schoenherr أن الاتجاه الملاحظ في التنظيمات العصرية يميل نحو التخلي شيئاً فشيئاً عن القيادات المباشرة عبر سلسلة التدرج القيادي (A travers la chaine de commandement) والتركيز على أشكال غير مباشرة لتحقيق النفوذ . وقد وقع الانتقال من البحث عن أسباب شرعية السلطة إلى إيجاد مواقف يخضع الفرد إلى محدداتها بمحض إرادته يقوم بالأعمال التي ترضي المنظمة وهكذا تتخلص المنظمة من أعباء مادية ونفسية كان يحتمها نظام السلطة الهريرية كما يرى KATZ & KAHN⁽¹⁾

(1) KATZ & KAHN, the social Psychology of organisation, Wiley, N.Y. 1966. (1) P. 222.

إذ في هذا النظام مضيعة للطاقات الإنسانية حيث تبقى الطاقات مسخرة للقيادة عوضاً عن استعمال طاقاتها في التجديد والابتكار.

والسؤال الآن هو هل أن النفوذ سواء كان عن طريق القيادة المباشرة أو غير المباشرة يكون مطلقاً بمعنى أن السلوك المقرر من طرف القيادة يتحقق تماماً أم لا؟

2.3.2 - نسبة النفوذ في المنظمة :

إذا اعتبرنا النفوذ من الناحية النفسية الاجتماعية كشكل من العلاقات التفاعلية يلاحظ أن النفوذ لا يمكن أن يدرك من طرف واحد لما للطرف الآخر من أهمية في توجيه السلوك .

في كتاب نشر أواخر 1977⁽¹⁾ وضع Crozier et Friedberg نظرية جديدة لتحليل الفعل L'Action في المنظمة وهي نظرية مبنية على رفض مبدأ السلطة المطلقة لأي فئة اجتماعية على فئة أخرى وأدخلا من جديد متغير (Variable) الحرية في التحليل السوسولوجي وتعتمد نظريتهما على هاته الفرضيات الخمسة :

(أ) ليست هناك محددات مطلقة للمواقف :

الذي يتواجد فيها العنصر الاجتماعي الفاعل فقدرة هذا الأخير على التأثير على المحددات واستعمال بعضها لصالحه وإمكانية التأثير المتبادل بين العناصر المختلفة يقلل من حدة الضغوط ويعطيها اعتدالاً . وفي المنظمة هناك تحديد مسبق للمواقف والثروات فلا يتمتع العنصر العامل بحرية مطلقة ولكن النسق التنظيمي قابل للتأثير والتحويل فمثلاً لا تتخذ العلاقة بين الرئيس والمرؤوس صورة الانصياع المطلق والامثال ولكن رغم كل وسائل المراقبة التي يخضع لها عمل هذا الأخير تبقى له إمكانية إيجاد تضامن بينه وبين زملائه

M. CROZIER et E. FRIEDBERG, L'acteur et le système, Seuil 1977.

(1)

والقدرة على خلق علاقات واتصالات مع الآخرين والمشاركة في تشكيل أو حل تكتلات وتحمل التوترات النفسية التي تنشأ عن الصراعات - وبالتالي فإن كل طرف يملك أوراقاً رابحة (Atouts) ولا تحتوي أي منظمة على سلطة مطلقة .

(ب) السلوك البشري «جائز» لا محتم (Contingent mais non nécessaire) :

لأنه وفي نفس الوقت مرتبط بمحددات الموقف والإمكانيات التي يحتوي عليها من جهة وهو حر من جهة أخرى . والحرية تأتي من أن الإنسان لا يخضع للتنظيم بصفة آلية ولا لعواطفه فحسب بل هو كذلك عنصر مفكر، يحسب ويتكر وله قدرة على التأقلم والتأثير ويستعمل كل هذه الطاقات حسب الظروف وحسب تحركات الطرف المقابل .

(ت) سلوك العناصر الاجتماعية يخضع إلى استراتيجية :

ولا يعني الكاتبان بمفهوم الاستراتيجية وجود أهداف وغايات واضحة ومتكاملة لكل عمل يقوم به العنصر الاجتماعي . فهذا المفهوم (أي الاستراتيجية) يرمز فقط إلى أن السلوك يحتوي على منطق معين له علاقة بالموقف وسلوك العناصر الاجتماعية الأخرى .

(ث) يجب تعريف السلطة بأنها علاقة لا مضمولة من المشمولات :

(Relation et non attribut)

فهي الإمكانية التي يتمتع بها بعض الأفراد للتأثير على غيرهم وهي لمن له الأكثر قدرة من غيره على استغلال إمكانيات الموقف مع العلم أن كل عنصر له إمكانيات من هذا القبيل ولو نسبياً فتتمثل علاقة السلطة بين شخصين «أ» و«ب» في الآتي : يستخدم «أ» سلطته ليحمل «ب» على سلوك معين وبإمكان «ب» أن «يساوم» بإرادته في القيام بهذا السلوك وبهذا يجعل سلوكه غير منتظر من «أ» وهذا ما يخول له سلطة على «أ» (إذن حسب (Grozier et FRIEDBERG) تتمثل السلطة في مجال الحرية التي تملكها الأطراف

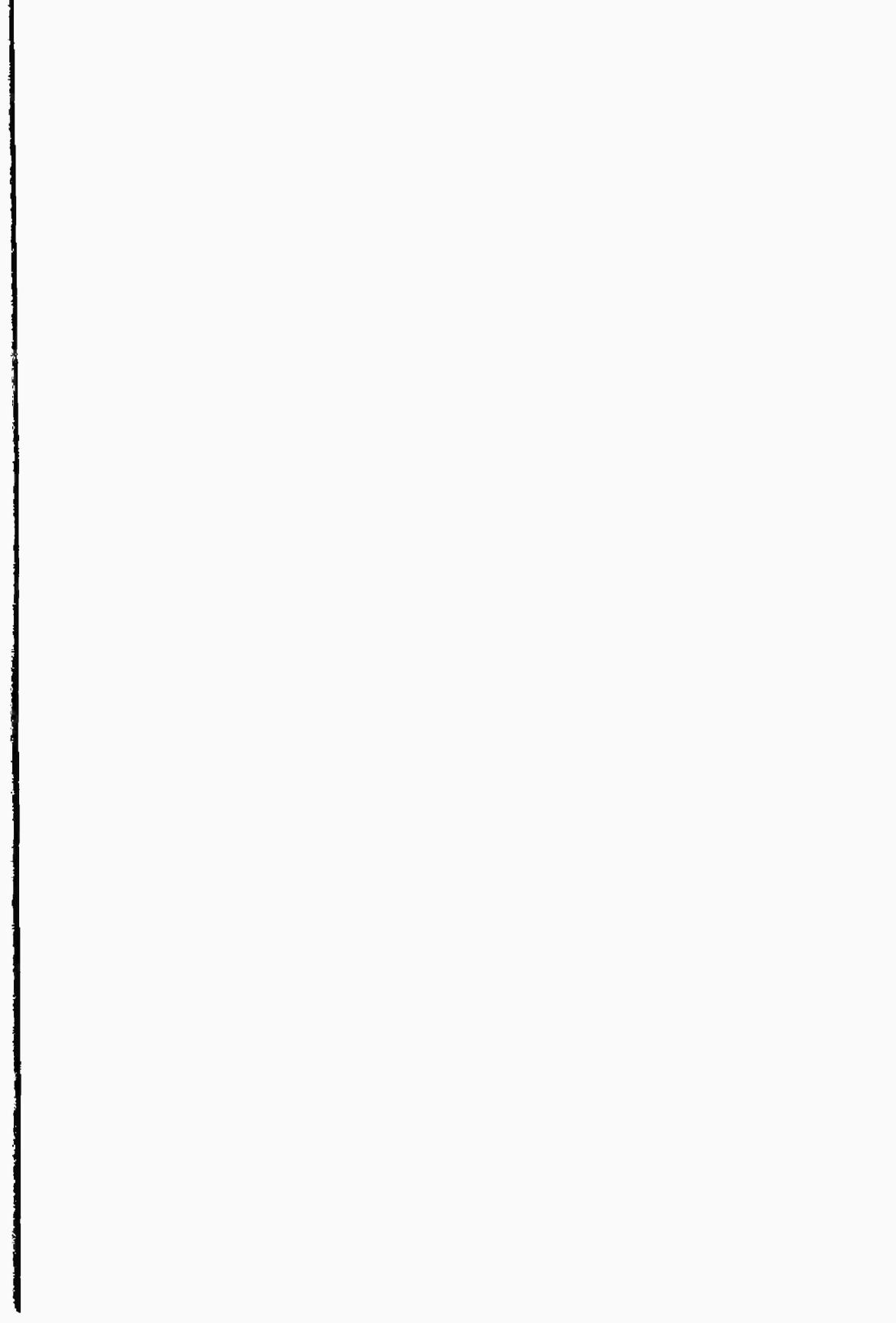
الاجتماعية المرتبطة بعلاقة سلطوية يعني بمدى إمكانية رفض ما يطلبه الآخر .
فالقوة والثروة والهيبة والنفوذ وباختصار كل الثروات التي يملكها البعض
لا تتدخل في السلوك السلطوي إلا إذا سمحت لصاحبها بحرية أكبر في الفعل
(Liberté d'action) .

(ج) المجالات الحرة في التنظيم Zones d'incertitude :

إن كل تنظيم مهما تعقد بناؤه لا يمكن أن يحدد كل التصرفات بل يترك
مجالات للشك فيما سيكون عليه السلوك وهي بمثابة مجالات حرة نسبياً
يمكن للعناصر الاجتماعية المختلفة أن تستغلها لصالحها كمنبع للسلطة (انظر
النقطة «ث» أعلاه) فتجعل تصرفها غير قابل للتوقع من طرف الآخرين وكلما
كان السلوك غير قابل للتوقع كلما فسح المجال لحرية صاحبه وزاد في
سلطته .

من المجالات الحرة في التنظيم يذكر الباحثان : التمكن من كفاءة ما ،
العلاقة بين المنظمة والمحيط الخارجي ، التمكن بصفة مفصلة في كل
المواقف .

وهكذا يسير التنظيم بحكم اللعبة التي تدور بين العناصر الاجتماعية
الفاعلة ذات الغايات المتضاربة أحياناً والمتقاربة أحياناً أخرى وذات الحرية
النسبية والتي تستعمل منابع السلطة الموجودة أو تنشئ مصادر أخرى لها
حسب المواقف .



مَرَجَع عَرَبِيَّة

- علي السلمي: السلوك الإنساني في الإدارة، القاهرة .
- أ.ع. سلامة وع. ص. عبد الغفار: علم النفس الاجتماعي: القاهرة.
- حامد عبد السلام زهران: علم النفس الاجتماعي، القاهرة 1977.
- و. ف. د. بنجهام وب. ف. مور: سيكولوجية المقابلة الترجمة العربية بالقاهرة 1961 . W.V.D. BENGHAM & B.V. MOORE .
- محمد علي شهاب: السلوك الإنساني في التنظيم القاهرة 1976.
- ابن خلدون: المقدمة نشر دار الكتاب اللبناني بيروت 1956.
- عبد الله شريط: الفكر الأخلاقي عند ابن خلدون الجزائر 1975.
- الطاهر لبيب: سوسيولوجية الثقافة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية تونس 1977.
- عبد الباسط محمد محسن: علم الاجتماع الصناعي: القاهرة 1978.
- محمد علي محمد: مجتمع المصنع - القاهرة: 1975.
- حنفي محمود سليمان: السلوك التنظيمي والآراء، دار الجامعات المصرية الاسكندرية.

- د. عبد الباري الدرة: نظرية الإدارة الموقفية، المجلة العربية الإدارية العدد 3 السنة 3 أكتوبر 1979.
- رياض الزغل: البنية التنظيمية وأثرها على تنمية قدرة التحكم في التكنولوجيا والابتكار: التجربة الصناعية وقضية التنمية، المجلة العربية للإدارة المجلد 9 العدد 4 خريف 1985.
- ناصف عبد الخالق: «الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل» المجلة العربية للإدارة المجلد السادس، العدد الأول، مارس 1982.

BIBLIOGRAPHIE

- ALLPORT, GORDON, POSTMAN, LEO, **The Psychology of Rumor**, N.Y. Holt Rinehart and Winston, 1947.
- ARGYRIS C. **Personality and Organization**, Harper N.Y. 1957.
- BERTALANFFY (Von) L. **Théorie générale des Systèmes** (1968) trad. fr. Dunod 1973.
- BURNS T. Mechanistic and Organistic Structures, in **Organization theory**, D.S. PUGH ed. Harmondsworth 1971.
- BERELSON (B.) & STEINER (G.A.) **Human Behavior** New York, 1964.
- BURSTIN (I.), **L'évolution Psychosociale de l'enfant de 10 à 13 ans**, Neuchâtel, 1959.
- BLAU (P.) & SCHOENHERR, (F.) «New Forms of Power» **In People and Organizations**, SALAMAN (G.) & THOMPSON (K.) eds, London 1975 pp. 13-24.
- BESSIS (P.) & JAOUI (H.), **Qu'est ce que la créativité?**, Dunod, 1972.
- BOLLINGER (D.) et HOFSTEDE (G.). **Les différences culturelles dans le management**, ed. d'organisation, 1987.
- BENEDICT (R.) **Echantillons de civilisations**, Trad. Fr. Gallimard 1950.
- CLARK CH. **Brainstorming**, trad. fr. Dunod 1971.
- M. CROZIER, **La société bloquée**, Le seuil 1970.
- CROZIER (M.) & FRIEDBERG (E.), **L'acteur et le système**, seuil 1977.

- CASTELLAN (Y.), **Initiation à la psychologie sociale**, A. Colin, 1970.
- DEUTSCH M. & KRAUSS R.M. **Theories in Social Psychology**, Basic Books Inc. Publishers, 1965.
- DRÜCKER P. **La Pratique de la Direction des Entreprises**, trad. fr. E.O. 1957.
- DUBOIS (J.), **Psychologie des groupes et management**, Dunod, 1972.
- DAVAL (R.), & Autres, **Traité de Psychologie sociale**, PUF 1970.
- FAUCHEUX C. & MOSCOVICI S., Self esteem and exploitative behavior in a game against chance and nature, **Journal of Personality and Social Psychology**, 1968 Vol. 8, n° 1, pp. 83-88.
- FESTINGER L. **A Theory of Dissonance**, Stanford University Press, 1957.
- FREUD (S.), **Essais de psychanalyse**, Payot 1975.
- FELDMAN (S.P.), **Management in context: An essay on the relevance of culture to understanding of organizational change**, **Journal of Management Studies**, 23/6/1986.
- GALBRAITH (J.K.), **Le nouvel Etat industriel**, Gallimard 1969.
- GELINIER (O.) **Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes**, ed. Hommes et techniques, 1984.
- HOEBEL E.A. **Athropology**, Mac Graw Hill, 1968.
- HUME D. **Essai sur l'entendement humain**, Londres, 1748.
- HUNT R.G. **Technology and Organization**, **Academy of Management journal**, September 1970.
- HERZBERG (F.), **Le travail et la nature de l'homme**, E.M. 1975.
- HERSKOVITS (M.J.), **Les bases de l'anthropologie culturelle**, trad. fr. Payot 1952.
- JAQUES (E.), **Intervention et changement dans l'entreprise**, trad. fr. Dunod 1972.
- JARNIOU(P.), **L'entreprise comme système politique**, P.U.F. 1981.
- JUNG (C.J), **L'Homme à la découverte de son âme**, traduction française, Payot 1969.
- KARDINER A. **L'individu dans sa société, Essai d'une anthropologie psychanalytique**, trad. fr. Gallimard, 1969.

- KATZ (D) & (R.L.) KAHN, **The Social Psychology of Organization**, N.Y. 1966.
- LEAVITT H.J. Some effects of certain communication patterns on group performance, **Journal of Abnormal and Social Psychology**, 1951, n° 46 pp. 38-50.
- LAVOEGIE M.S. **Les cadres de l'examen psychologique**, Dunod-Economie 1970.
- LOVOEGIE (P.), **L'entreprise comme système politique**, P.U.F. 1981.
- LAWRENCE (R.), & LORSCH (J.W.), **Adapter les organisations, Intégration ou différenciation**, Trad. Fr. Paris, 1973.
- LEVY (A.), **Psychologie sociale, textes fondamentaux anglais et américains**, Dunod, 1978.
- LEVINSON (H.), **Les motivations de l'homme au travail**, Trad. Fr. E.O. Paris 1974.
- LEVY LEBOYER (C.), **Psychologie des Organisations**, PUF, 1974.
- LEWIN (K.), **Dynamic Theory of Personality**, New York 1935. **Psychologie Dynamique**, Paris PUF 1964.
- LE SENNE (M.), **la Caractérologie** Paris 1945.
- LINTON (R.), **Le Fondement culturel de la personnalité**, Trad. Fr. Dunod 1977.
- MAC GREGOR D. **The Human Side of Entreprise**, Mac Graw Hill, 1960.
- MAIER N.R.F. **La psychologie dans l'industrie**, Marabout 1970.
- MILLER L.M. **Behavior Management, The New Science of Managing People at Work**, Wiley & Sons, 1978.
- MINTZBERG H. **The Structuring of Organizations**, Englewood Cliffs, 1979 (trad. fr. **Structure et Dynamique de Organisations**, E.O. Paris 1982).
- MORENO J.L. Contributions of Sociometry to Research Methodology in Sociology, **American Sociological Review**, June 1947.
- MORENO J.L., **Les fondements de la sociométrie**, P.U.F., Paris 1954.
- OSBORN A.F., **L'imagination constructive**, trad. fr. Dunod 1971.
- MALINOWSKI (B.), **Une théorie scientifique de la culture**, éd, Maspero 1968.

- MARCUSE (H.), **Culture et société**, éd, minuit, 1970.
- MAYO (E.), **The social problem of Industrial Civilization**, Harvard Business School, 1951.
- MEAD (M.), **Sex and temperament in three primitive societies**, N.Y. 1935. Trad. Fr. **Moeurs et sexualité en océanie**.
- MERTON (R.K.), **Eléments de Théorie et de méthode sociologique**, Mouton 1965.
- MILLER (L.M.), **Behavior management, The new science of managing people at work**, Wiley, N.Y. 1978.
- MOORE (M.), **La nouvelle technocratie égyptienne**, *Maghreb-Machrek* n° 73, 1976, pp. 41-53.
- MUCCHIELLI (R.), **La dynamique de groupe**, E.M. 1973.
- MOSCOVICI (S.), **La psychologie sociale, une discipline en mouvement** éd. Mouton, 1970.
- MOSCOVICI (S.) & Autres, **Introduction à la psychologie sociale**, Paris 1972.
- OSBORN A.F., **L'imagination constructive**, trad. fr. Dunod 1971.
- OSBORN (A.), **L'imagination Constructive**, Dunod, 1976.
- PAULHAN F. **Psychologie de l'invention**, 1900.
- PIAGET J. **Les relations entre l'affectivité et l'intelligence dans le développement mental de l'enfant**, C.D.U. Paris 1954.
- PARSONS (T.), **Le Système des Sociétés Modernes**, Dunod, 1973.
- PFEFFER (J.), **Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms**, in CUMMINGS L.L. and STAW B.M. eds, **Research in Organizational Behavior**, 1981.
- PUGH (D.S.), **Modern Organisation theory: A psychological and sociological study**, in **Readings of Organizational Behavior and human Performance**, Cumming and Scott ed., Homewood 1969.
- PAGES (M.) & (D.), **L'emprise de l'organisation**, PUF, 1981.
- ROBBINS S.P., **Organizational Behavior, Concepts and Controversies**, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1979.
- ROCHEBLAVE- SPENLE A.M., **La notion de rôle en psychologie sociale**, PUF, Paris, 1962.

- ROGERS R.E., **The Political Process in Modern Organizations**, New York Exposition Press, 1971.
- SILVERMAND D., **The Theory of Organizations**, Heineman London, 1976.
- SKINNER B.F., **Science and Human Behavior**, The Free Press, 1953.
- SAINSAULIEU (R.), Le monde du travail, in **Encyclopédie de la Sociologie, Le Présent en question** pp. 189- 215, Larousse 1975.
- SILVERMAN (D.), **The Theory of organisation**, London, 1976.
- SAPIR (E.), **Anthropologie**, Minuit, 1971.
- SKINNER (B.F.), **Science and Human Behavior**, The Free Press N.Y. 1954.
- SKINNER (B.F.), **Contingencies and Reinforcement, A theoretical analysis**, Appleton- Century Crafts, N.Y. 1969.
- TYLOR (Sir Edward Burnett), **Primitive Culture, Anthropology** Londres, 1881.
- STOETZEL (L.), **La psychologie Sociale**, Flammarion 1963.
- TANNEN BAUM (R.A.), **La dynamique de l'homme au travail**, E.O. 1977.
- TANNEN BAUM (R.A.), **Psychologie sociale de l'organisation industrielle** Editions Hommes et Techniques, 1973.
- THOMPSON (V.A.), **Comportement Bureaucratique et organisation Moderne** Trad. Fr. Paris 1966.
- VROOM (V.A.), **Work and Motivation**, Wiley, 1964.
- WEBER (M.), **Economie et société**, Trad. Fr. Plon 1971.
- ZALEZNIK A., **Power and Politics in Organizational Life**, **Harvard Business Review**, May-June 1970.
- ZALEZINK A., **Human Dilemmas of Leadership**, Harper and Row Publishers, N.Y. 1966.
- ZGHAL (R.), **Modes de gestion du personnel et conscience ouvrière dans l'industrie à sfax**, Thèse de 3e Cycle, Aix en Provence 1974.
- ZGHAL (R.), **Culture et comportement organisationnel , Schéma théorique et application en cas tunisien**, thèse de doctorat d'Etat Aix en Provence, 1983.